

**Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГОУ СПО «Ярославский техникум управления и профессиональных
технологий»**

Г.Н. ЧУБРИНА

**ПРАКТИКУМ по ДИСЦИПЛИНЕ
«Стратегический менеджмент»**

**для студентов экономических специальностей
дневной и заочной форм обучения**

**ЯТУ и ПТ
2010**

Материалы практикума по дисциплине "Стратегический менеджмент" составлены в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

В данном практикуме рассматриваются вопросы стратегического планирования и управления компанией. Особое внимание уделяется целям, миссии и выбору стратегии организации.

Для более глубокого изучения данного курса предусмотрены темы для самостоятельной подготовки студентов (темы семинарских занятий), список рекомендуемой литературы и контрольные вопросы по курсу.

Составитель: Чубрина Г.Н..

Рецензент: кафедра

Материалы практикума по дисциплине одобрены и рекомендованы к изданию Учебно-методическим советом ФГОУ СПО "ЯТУиПТ".

Протокол № от " " 2010г.

Председатель Учебно-методического совета М.Ю.Кривошекова

Содержание

1. Задания к модулям
2. Темы для самостоятельной подготовки
3. Темы семинарских занятий
4. Вопросы к экзамену/зачету
5. Список рекомендуемой литературы

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 1.

1. Существует ли разница между СП и СУ?
2. Существуют ли временные рамки СП?
3. Почему необходимо осуществлять СП?
4. Зависит ли значимость СП от размера фирмы?
5. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководства организации?
6. В чем состоит сущность СП по И.Ансоффу?

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 2.

1. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:
 - создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);
 - достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;
 - установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

2. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определите тип стратегии фирмы.

3. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определите тип стратегии производителя компьютеров.

4. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Определите тип стратегии компании.

5. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо

отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.

6. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Определите тип стратегии фирмы.

7. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?

8. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?

9. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?

10. Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?

11. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?

12. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 3.

1. Представьте себе, что вы специалист по СУ и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование.

С чего вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

2. Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для СУ и очередности выполнения этапов

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 4.

1. На примере РАО «Газпром» определите возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны организации.

2. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах является возможностью внешней среды или сильной стороной организации?

3. Покупатели и поставщики являются частью макросреды или микросреды организации?

4. Где впервые была опубликована методика SWOT-анализа?

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 5.

1. *Titles Mirror Corp.* — это информационная компания, деятельность которой связана в основном с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами.

Определите особенности приведенной формулировки миссии.

2. Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

2.1. *McDonald's*:

2.1.1. Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно, в каждом ресторане, каждого клиента.

2.2. *Rubbrmaid*:

2.2.1. Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. до 2 млрд. долл.

2.2.2. Раз в 1,5—2 года выходить на новый рынок.

2.2.3. Обеспечить, чтобы 30% общего объема продаж приходилось на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.

2.2.4. Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.

2.2.5. Достичь среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

2.3. *McCormik&Company*:

2.3.1. Достичь 20% уровня дохода по акциям.

2.3.2. Довести годовой прирост продаж до 10%.

2.3.3. Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%.

2.3.4. Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%.

2.3.5. Выделять на выплату дивидендов 25-30% чистого дохода.

2.3.6. Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.

2.3.7. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании.

Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?

3. Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электрооборудовыв. Потребовалось внедрение новых технологий. *Сформулируйте миссию данной компании.*

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 6.

1. Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. *Требуется:*

- определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;

в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
 - миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
 - цели хозяйственного подразделения.

Пирамида создания стратегии корпорации

Уровень	Задачи разработки стратегии		
	разработка миссии	установление целей	разработка стратегии
Уровень 1 Корпорация			
Уровень 2 Хозяйственные подразделения			
Уровень 3 Функциональные			
Уровень 4 Операционные			

2. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы?

3. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководителей фирмы.

4. К числу основных подходов к разработке стратегии относятся четыре:

- главный стратегический (стратегия разрабатывается руководителем);
- делегирования полномочий;
- совместный;
- инициативный.

На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните нижеприведенную таблицу: «Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии».

Перечень характеристик:

а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;

- б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации; необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;
- в) ограниченный круг лиц, привлеченных к разработке;
- г) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководителей широкого выбора стратегических решений;
- д) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии;
- е) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность стратегического планирования; ориентация на текущие цели;
- ж) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;
- з) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегам

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
Главный стратегический		
Делегирования полномочий		
Совместный		
Инициативный		

5. В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «во просительных знаков», «дойных коров» и «собак».

Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.

6. В основе стратегии фирмы — проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

7. Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление — «звезда» в прошлом — в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

7. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли.

Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

8. Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли.

Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

9. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но, занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств, приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

10. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) *General Electric/McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 7.

1. На основании данных табл. Дайте оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия

Характеристики	Значение характеристик по подразделениям			
	1	2	3	4
Качество товара	Хорошо	Удовлетворительно		
Репутация	Хорошо	Скорее хорошо	Отлично	Очень плохо
Производственные возможности	Плохо	Отлично	Не вполне удовлетвори-	Удов- нительно
Технологические новинки	Отлично	Очень Плохо	Скорее хорошо	Скорее плохо
Сбытовая сеть	Отлично	Не Вполне удовлетво- рительно	Отлично	Удовлетво- рительно
Маркетинг	Отлично	Не Вполне удовлет- ворительно	Отлично	Удов- лтвори- тельно
Финансовое положение	Удовлет- ворительно	Отлично	Скорее хорошо	Скорее плохо
Издержки относительные	Удовлет- ворительно	Отлично	Скорее Плохо	Очень плохо
Обслуживание клиентов	Удовлет- ворительно	Скорее Хорошо	Отлично	Очень плохо

Таблица Б

Шкала оценок

Качественные оценки									
Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Скорее хорошо	Более чем удовлетво- рительно	Удовлетво- рительно	Не вполне удовлетво- рительно	Скорее плохо	Плохо	Очень плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные значения, баллов									

2. На основании данных веса, приведенных в табл. Б, и с использованием таблицы А к заданию 1 дайте взвешенную оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия.

3. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на

рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

4. Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции.

Что делать фирме в этой ситуации ?

5. Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Определите тип конкурентной стратегии фирмы.

6. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель — выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации.

Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

7. Компания смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при обработке говядины обычно включает: доставку скота на сборные пункты — фермы; транспортировку на скотобойни; транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделы-

Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

10. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

11. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) *General Electric/McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

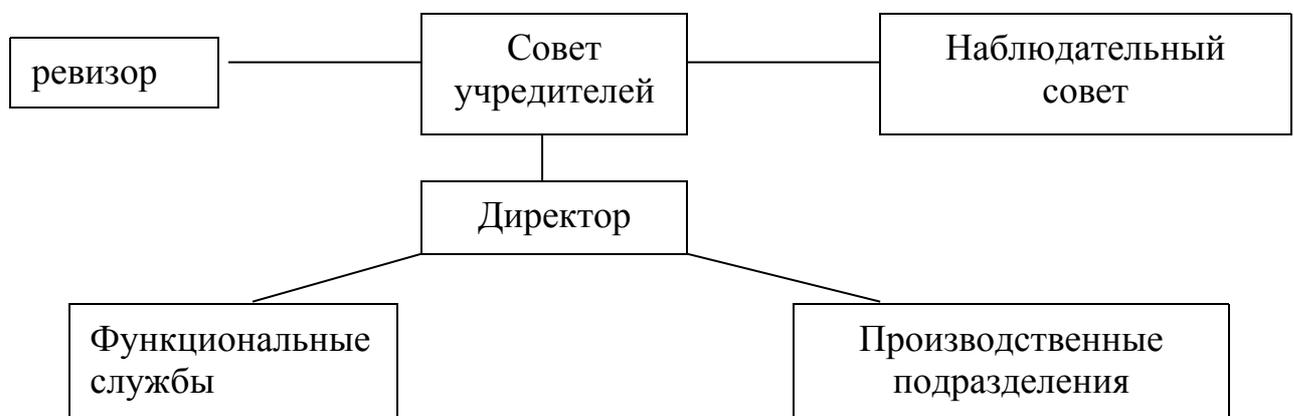
е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 8.

1. Требуется модифицировать организационную структуру управления для предприятия, осуществляющего производственную деятельность, если произошла смена собственника, решившего изменить только организационно-правовую форму с ООО на ЗАО. Схема ООО была следующей:



2. В компании в соответствии с принятой стратегией взят курс на создание дивизиональной ОСУ вместо линейно-функциональной. Число

хозяйственных подразделений сокращено с 4 до (???) *Спроектируйте новую ОСУ.*

3. *Выберите тип ОСУ* (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что ОСУ должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при работе в стабильной и сложной среде, административным ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.

4. *Выберите тип ОСУ* исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе сложной и динамичной среде, рыночным и административным ценностям, на многих рынках, со сложными технологиями, вертикальными и горизонтальными связями, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов и техническое качество, интенсивное использование труда, минимизацию издержек упущенной выгоды.

5. *Выберите тип ОСУ* исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе в динамичной среде, на многих рынках, с простыми технологиями, горизонтальными связями и потоками, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов, минимизацию упущенной выгоды.

6. *Какие черты характерны для горизонтальных (сетевых) ОСУ?* Выберите соответствующие пункты из перечисленных ниже:

а) создание организации вокруг конкретной задачи (например, анализ потребности рынка в новом продукте);

б) создание организации вокруг процесса (например, разработка новых видов продукции);

в) поощрение за результаты, полученные командой в целом;

г) поощрение за результаты индивидуальной деятельности;

д) развитие непосредственных контактов работников с поставщиками и потребителями;

е) оценку деятельности работника осуществляют члены команды;

ж) предоставление информации маленькими порциями;

з) сокращение числа менеджеров, занятых на производстве в снабжении;

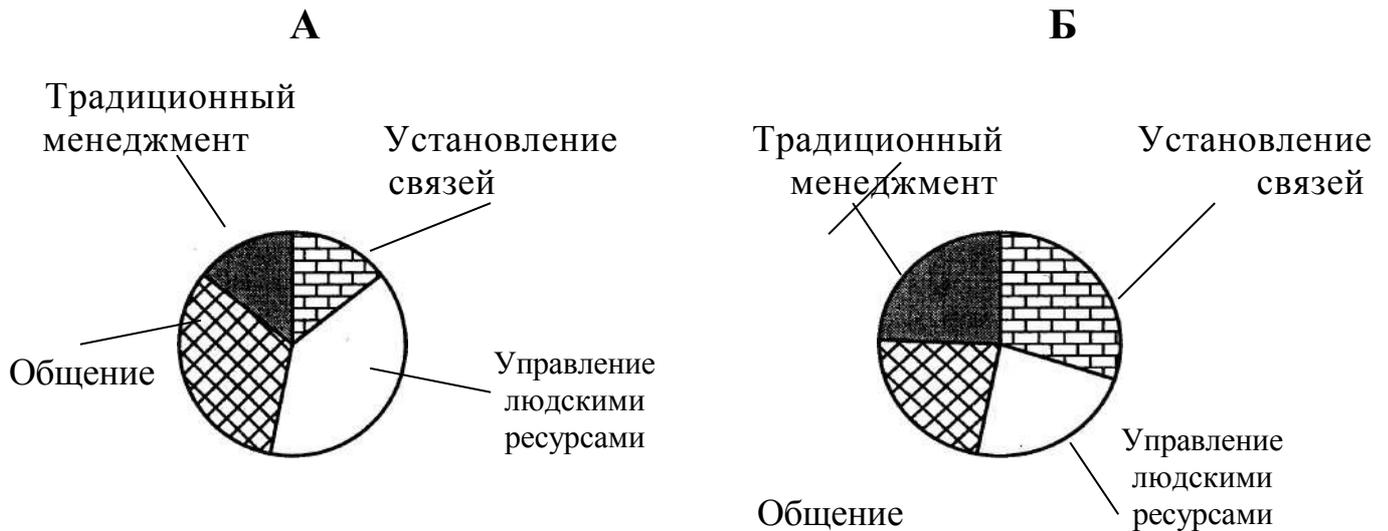
и) стимулирование развития у сотрудников не разносторонних навыков, а специализированных ноу-хау;

к) схематически ОСУ представляет собой организационно пирамиду, а не круг (вроде «пиццы с кусочками колбасы»).

7. В результате исследований природы деятельности реальных менеджеров (как западных, так и российских) оказалось, что от своего времени они тратят на деятельность, связанную с общением (коммуникацией), треть — на традиционный менеджмент (планирование, принятие решений, контроль), пятую часть — на управление человеческими ресурсами и пятую часть — на установление связей (социализация, взаимодействие со сторонними организациями, встречи вне фирмы, неформальное общение, политические игры).

Как распределяются эти виды деятельности у успешных (быстро продвигающихся по служебной лестнице) менеджеров и эффективных менеджеров (выполняющих работу при высоких стандартах ее объема и качества, а также

удовлетворенных своей работой и преданных делу)? Выберите пункт А или Б соответственно для успешных или эффективных менеджеров.



8. Какой тип организационной культуры характерен для ООО «Астраханьгазпром»:

- сильная или слабая;
- «жесткий подход», «много работаем — хорошо отдыхаем», «поставить на карту свою компанию», «процесс»;
- реагирующая, отзывчивая, активная или самоизучающая.

9. Компания АМОСО, являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, информированность и т.д.). Теперь набор целей был расширен, и к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические. Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и менеджерам. Возросли гибкость и адаптивность к запросам потребителей. АМОСО намеревалась провести изменения в пяти основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их подчиненные поняли новые культурные ценности. Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального! стимулирования и системе оплаты труда в зависимости от результатов. Система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

Успешны ли будут усилия АМОСО изменить свою культуру?

10. Перечислите пять дисциплин самообучающейся организации по П. Сенге. Дайте их краткую характеристику.

11. Что представляет собой «пятая дисциплина» самообучающейся организации — системное мышление?

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 9.

1. Как возникла система сбалансированных показателей (ССП), или The Balanced Scorecard (BSc)?
2. Что представляет собой система сбалансированных показателей?
3. Какой гипотезой при разработке ССП руководствовались Д. Нортон и Р. Каплан, проводя свои исследования в 1990—1991 гг.?
4. В каких четырех направлениях («проекциях») рассматривается стратегическое развитие предприятия в рамках ССП?
5. Какими пятью общими принципами должны руководствоваться в работе организации, ориентированные на стратегию, по мнению авторов концепции ССП? Охарактеризуйте эти принципы.
6. В чем состоят основные преимущества ССП?
7. Сколько времени требуется для разработки ССП?
8. Что такое карта стратегии и чем она отличается от ССП?
9. Как часто меняются ССП и карты стратегии?
10. В каком соотношении «находятся между собой система бюджетирования и ССП?
11. Как ССП соотносится с ключевыми компетенциями (ресурсным подходом)?
12. Как реинжиниринг бизнес-процессов соотносится с ССП?

ЗАДАНИЯ и ВОПРОСЫ к МОДУЛЮ 10.

1. Когда возникла концепция реинжинг-процессов (РБП) и кто являются основоположниками...
2. В чем состоит сущность реинжиниринговых процессов?
3. Дайте определение реинжинирингу.
4. В чем суть жесткой и мягкой концепции реинжиниринга?
6. Дайте определение бизнес-процесса
7. Перечислите преимущества РБП.
8. Почему имеется большое количество примеров неудач РБП (30—70% по различным данным)?
9. Кто должен входить в команду, занимающуюся внедрением РБП?
10. Охарактеризуйте метод «Управление качеством процессов» (*Process Quality Management — PQM*), используемый для определения важных бизнес-процессов, наиболее нуждающихся в реинжиниринге.
11. Можно ли РБП отнести к инструментам стратегического менеджмента?

МОДУЛЬ 11.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

**ЗАДАНИЕ к контрольной работе
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Общие положения

Контрольная работа по стратегическому менеджменту завершает изучение данной дисциплины и показывает умение будущего специалиста выполнять стратегический анализ на основе конкретных данных.

Структура контрольной работы:

1. титульный лист
2. содержание
 - теоретическая часть – задание 1
 - практические задания – задания 2, 3.

Теоретический вопрос студент выбирает самостоятельно – по номеру зачетной книжки.

ЗАДАНИЕ 1. Теоретическая часть.

ТЕМЫ :

1. Сущность стратегического менеджмента: основные понятия, функции и принципы.
2. Основные этапы развития методологии стратегического менеджмента.
3. Системный и ситуационный подходы в стратегическом управлении.
4. Сущность стратегического управления: основные продукты.
5. Объекты и проблемы стратегического менеджмента.
6. Видение, миссия, цели организации в стратегическом менеджменте.
7. Стратегия, стратегические задачи и программы.
8. Анализ внешней среды косвенного воздействия.
9. Анализ сильных и слабых сторон организации.
10. Процесс выбора стратегии; факторы, влияющие на этот выбор.
11. Концепция базовой стратегии, виды базовых стратегий.
12. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив, матрица возможностей.
13. Процесс реализации стратегии: общая характеристика и условия, схема процесса реализации стратегии.
14. Анализ конкурентоспособности продукции и организации, определение позиции организации на рынке (матрица БКГ).
15. Реинжиниринг бизнес-процессов и его роль в выполнении стратегии.
16. Процесс планирования стратегии

17. Анализ альтернатив и выбор стратегии
18. Управление реализацией стратегии
19. Коммуникации в стратегическом менеджмент
20. Принятие стратегических решений
21. Управление рисками фирмы.

ЗАДАНИЕ 2. Тема: матрица БКГ.

Вариант 1.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2009, тыс.руб.	Объем продаж конкурента, тыс.руб.	Доля рынка в 2009 г., %	
	2008 г.	2009 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	5800	5000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
2. Коэффициент лидерства (К лид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тер. (средний темп роста объема продаж) и К лид. ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Вариант 2.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2009г., тыс.руб.	Объем продаж конкурента в 2009, тыс.руб.	Доля рынка в 2009 г., %	
	2008 г.	2009 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	3800	4000	14706	2500		
Б	980	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К Лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Вариант 3.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2009г., тыс. руб.	Объем продаж конкурента в 2009, тыс. руб.	Доля рынка в 2009 г., %	
	2008 г.	2009 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	4800	5500	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	280	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К Лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Вариант 4..

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2009г, тыс. руб.	Объем продаж конкурента в 2009, тыс. руб.	Доля рынка в 2009 г., %	
	2008 г.	2009 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	3800	4500	14706	2500		
Б	2180	2980	3933	826		
В	280	300	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К Лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Вариант 5.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2009г., тыс.руб.	Объем продаж конкурента в 2009, тыс. руб.	Доля рынка в 2009 г., %	
	2008 г.	2009 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	5300	6100	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	280	260	5200	364		
Г	4700	4010	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Вариант 6.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2009г., тыс.руб.	Объем продаж конкурента в 2009, тыс.руб.	Доля рынка в 2009 г., %	
	2008г.	2009 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	4800	5500	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	280	360	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тер. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Вариант 7.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2009г., тыс.руб.	Объем продаж конкурента в 2009, тыс.руб.	Доля рынка в 2009 г., %	
	2008 г.	2009 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	3800	4000	16700	2500		
Б	1200	1390	3933	826		
В	180	260	3200	364		
Г	3800	4500	43727	3935		
Д	760	960	5973	1597		

а) Рассчитать показатели

2. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
3. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
4. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Вариант 8.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2009, тыс.руб.	Объем продаж конкурента в 2009, тыс.руб.	Доля рынка в 2009 г., %	
	2008 г.	2009 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	4800	5000	14706	3500		
Б	2000	2298	3933	950		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

5. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
6. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
7. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Вариант 9.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2008, тыс.руб.	Объем продаж конкурента в 2008, тыс.руб.	Доля рынка в 2008 г., %	
	2007 г.	2008 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	5800	5000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	580	460	5200	664		
Г	3500	3810	43727	4935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

8. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
9. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
10. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Вариант 10.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2008, тыс.руб.	Объем продаж конкурента в 2008, тыс.руб.	Доля рынка в 2008 г., %	
	2007 г.	2008 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	3800	3000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	960	850	5973	1597		

а) Рассчитать показатели

11. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
12. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
13. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тер. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

ЗАДАНИЕ 3. Тема: Формирование ценовой политики.**Вариант 1.***Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.*

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	15	3000	12	2000	13	3000	10	4000	
Б	20	1500	22	500	21	800	19	2000	
В	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
Г	8	5000	9	4200	7	3100	6	4300	

*Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.***Вариант 2.***Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.*

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях – сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	8	5000	9	4200	7	3100	6	4300	
Б	15	3000	12	2000	13	3000	10	4000	
В	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
Г	20	1500	22	500	21	800	19	2000	

*Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.***Вариант 3.***Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.*

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	20	1500	22	500	21	800	19	2000	
Б	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
В	8	5000	9	4200	7	3100	6	4300	
Г	15	3000	12	2000	13	3000	10	4000	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.

Вариант 4.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	15	3000	12	2000	13	3000	10	4000	
Б	8	5000	9	4200	7	3100	6	4300	
В	20	1500	22	500	21	800	19	2000	
Г	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.

Вариант 5.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях – сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
Б	8	5000	9	4200	7	3100	6	4300	
В	15	3000	12	2000	13	3000	10	4000	
Г	20	1500	22	500	21	800	19	2000	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.

Вариант 6.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	25	2000	12	2000	13	3000	10	3500	
Б	10	3500	22	3000	21	2800	29	3000	
В	30	1800	20	2500	15	3000	11	2600	
Г	18	2500	19	2200	17	2100	16	2300	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.

Вариант 7.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	12	5800	10	5500	9	5000	11	5500	
Б	8	3000	9	3200	7	3100	6	3300	
В	20	2500	22	2500	21	2800	19	3000	
Г	15	3000	12	2800	13	3000	10	3500	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.

Вариант 8.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях – сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
Б	8	5000	9	4200	7	3100	6	4300	
В	20	1500	22	500	21	800	19	2000	
Г	15	3000	12	2000	13	3000	10	4000	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.

Вариант 9.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	25	3000	20	2000	23	3000	24	4000	
Б	10	1500	12	500	13	800	14	2000	
В	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
Г	8	5000	9	4200	7	3100	6	4300	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.

Вариант 10.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	35	3000	32	2000	33	3000	30	4000	
Б	20	1500	22	500	21	800	19	2000	
В	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
Г	18	5000	19	4200	17	3100	20	4300	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.

ТЕМЫ для самостоятельного (углубленного) изучения

- ...
1. Стратегическая установка — миссия организации
 2. Ключевые цели и задачи организации
 3. Природа стратегических решений.....
 4. Принятие стратегических решений.....
 5. Уровни стратегического управления.....
 6. Слагаемые стратегического управления
 7. Стратегическое изменение
 8. Понимание организационной среды
 9. Анализ факторов внешней среды
 - 10..... Анализ неопределенности обстановки
 11. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды
 - 12..... Стратегическая установка — миссия организации
 - 13..... Ключевые цели и задачи организации
 - 14..... Природа стратегических решений
 - 15..... Принятие стратегических решений
 - 16..... Уровни стратегического управления
 - 17..... Слагаемые стратегического управления
 18. Стратегические изменения
 19. Структурный анализ конкурентного окружения организации
 - 20..... Анализ затрат конкурентов
 - 21..... Стратегический групповой анализ
 - 22..... Общие конкурентные стратегии
 - 23..... Компоненты внутреннего анализа
 24. Стратегическая значимость ключевых элементов организации
 - 25..... Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков .
 - 26..... Анализ цепочки создания ценности
 - 27..... Оценка наличия внутренних ресурсов
 - 28..... Определение групп влияния или стейкхолдеров
 - 29..... Стратегическое партнерство
 - 30..... Конфликты ожиданий групп влияния
 - 31..... Сущность и источники власти в стратегическом процессе
 32. Использование власти при принятии стратегических решений
 - 33..... Возможные направления роста
 - 34..... Рост за счет внутренних средств
 - 35..... Рост за счет внешних средств
 - 36..... Проблемы при диверсификации и приобретениях
 - 37..... Основания для слияний и приобретений
 - 38..... Основания для продажи
 - 39..... Сопротивление приобретению: оборонительная тактика .
 - 40..... Разделение компаний
 - 41..... Причины выбора международных стратегий
 42. Направления международного стратегического развития

43. Оценка стратегии. Схемы оценки стратегий	
44.....	Анализ отдачи от стратегии
45.....	Методы выбора подходящей стратегии
46.....	Преодоление сопротивления изменениям
47.....	Стратегии осуществления изменений
48. Поведение менеджеров	

ТЕМЫ СЕМИНАРОВ

Семинар 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Семинар 2. ПРИРОДА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Семинар 3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ ОБСТАНОВКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Семинар 4. АНАЛИЗ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Семинар 5. ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ И ВЛАСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ

Семинар 6. СТРАТЕГИИ РОСТА

Семинар 7. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ СЛИЯНИЯ И ПРИОБРЕТЕНИЯ

Семинар 8. СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ

Семинар 9. ОЦЕНКА СТРАТЕГИЙ И ИХ ОСУЩЕСТВИМОСТИ

Семинар 10. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Вопросы к экзамену /зачету

1. Стратегическое планирование и стратегическое управление
2. Стратегия организации: сущность и классификации.
3. Модель стратегического менеджмента
4. Понимание организационной среды
5. Анализ факторов внешней среды
6. Анализ неопределенности обстановки
7. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды
8. Стратегическая установка — миссия организации
- 9.....Ключевые цели и задачи организации
- 10.....Природа стратегических решений
- 11.....Принятие стратегических решений
- 12.....Уровни стратегического управления
- 13.....Элементы стратегического управления
- 14.....Структурный анализ конкурентного окружения организации
- 15.....Стратегический бенчмаркетинг: понятие и объекты.
- 16.....Стратегический групповой анализ
- 17.....Общие конкурентные стратегии
- 18.....Компоненты внутреннего анализа
- 19.....Стратегическая значимость ключевых элементов организации
- 20.....Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков
- 21.....Оценка наличия внутренних ресурсов
- 22.....Определение групп влияния или стейкхолдеров
- 23.....Стратегическое партнерство
- 24.....Конфликты ожиданий групп влияния
- 25.....Сущность и источники власти в стратегическом процессе
- 26.....Использование власти при принятии стратегических решений
- 27.....Проблемы при диверсификации и приобретениях

28.....	Корпоративные стратегии
слияния и приобретения	
29.....	Стратегии международного
развития корпораций	
30.....	Оценка стратегий и их
осуществимости	

ЛИТЕРАТУРА ПО КУРСУ

Основная

1. Ю.А.Маленков. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2007.
2. Локшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М. ; ЮНИТИ-ДАНА, 2000
3. Большаков А.С. Менеджмент; СПб.Питер, 2000
4. Никулин Л.Ф., Егоров А.Ю. Виртуальный мир современного менеджмента. М. ;ЮНИТИ-ДАНА, 2000
5. Никулин Л.Ф. Менеджмент эпохи постмодерна и «Нью-Экономики», М., ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
6. Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент. Пер.с англ. М.;ЮНИТИ, Банки и биржи, 1998.
7. М.Б.Шифрин. Стратегический менеджмент.СПб.:Питер, 2006
8. С.Левицки. Стратегический менеджмент. М.:Баланс, 2006
9. Д.Аакер. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007
- 10.О.С.Виханский. Стратегическое управление. М.: Экономист, 2005
11. Курс МВА по стратегическому менеджменту. / под ред.Л.Фаэй, Р.Рэнделл. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005

Дополнительная

1. Стратегический менеджмент. /под ред. А.Н.Петрова/. СПб.: Питер, 2005
2. В.С. Ефремов. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Финпресс, 2001
3. Д.Кэмпбел, Дж.Стоунхаус, Б.Хьюстон. Стратегический менеджмент. М.: ООО «Издательство ПРОСПЕКТ», 2003
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарика, 1999.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Пер, с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебн. Для вузов. - М.: Русская деловая литература, 1998.
8. Глухов В.В., Кобышев А.Н., Козлов А.В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента): Учеб. пособие. - СПб.: Специальная литература, 1999.
9. Менеджмент организации. Учеб. пособие. Румянцева З.П. и др. - М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. - М.: Гардарика, 1998.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
12. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. - М.: Дело, 2000.
13. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебн. для вузов. - М.: Издательство «Зерцало», 1998.

